

# **BESSER ZUSAMMEN** **Freude in Gesellschaft**

INITIATIVE



## **Verbindung, Einsamkeit und Zugehörigkeit im Arbeitsumfeld**

**Version 0.2 – Entwurf zur Kommentierung**

**Alle orangenen kleinen Texte sind Arbeitsanmerkungen**

### Vorwort

Einsamkeit am Arbeitsplatz ist häufiger als man denkt. Wir alle sehnen uns nach sozialer Verbindung, doch in der heutigen Arbeitswelt – ob im Homeoffice, im hybriden Modell oder im Büro – kann es leicht passieren, dass wir uns isoliert fühlen. Dieses Bedürfnis nach Verbindung darf nicht ignoriert werden. Diese Broschüre ist kein strukturiertes Kursprogramm, sondern eine Sammlung von Erkenntnissen, praktischen Tipps und Denkanstößen, die helfen sollen, die Bedeutung sozialer Beziehungen zu erkennen und stärkere Verbindungen am Arbeitsplatz aufzubauen.

Indem wir die Relevanz von sozialer Verbundenheit und Zugehörigkeit hervorheben, möchten wir Sie und Ihr Unternehmen dabei unterstützen, eine Umgebung zu schaffen, in der sich alle willkommen, einbezogen und wertgeschätzt fühlen.

Mit dieser Broschüre hilft die Initiative Gemeinsamkeit Arbeitgebern dabei, ihre Mitarbeitenden in der Förderung sozialer Kontakte zu unterstützen und Arbeitsplätze zu gestalten, an denen sich wirklich jeder zugehörig fühlt.

**Christian Langkamp**

**Initiative GemEinsamkeit**

**Dieses Dokument ist derzeit noch ein vorläufiger Entwurf - Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge werden erbeten.**

**Letztendlich soll es als Vorlage dienen, um anderen Anbietern, Städten und Gemeinden eine Ausgangsbasis zu bieten, auf der sie ihre regionalen und lokalen Angebote ergänzen oder integrieren können.**

**In allen anderen Broschüren wird „Du“ verwandt, aber eventuell ist dies in einem beruflichen Kontext wie dieser Broschüre nicht adäquat. Noch zu entscheiden.**

Version 0.3 Monat 2025/03

## Zusammenfassung

### **Soziale Verbundenheit am Arbeitsplatz**

Soziale Verbindungen am Arbeitsplatz sind die Grundlage für ein unterstützendes und produktives Umfeld, in dem sich Mitarbeitende anerkannt, wertgeschätzt und befähigt fühlen, ihr Bestes einzubringen.

### **Einsamkeit**

Einsamkeit ist ein Signal dafür, dass essenzielle soziale Bedürfnisse nicht erfüllt sind. Hält sie über längere Zeit an, kann sie die psychische und physische Gesundheit beeinträchtigen und sowohl das persönliche Wohlbefinden als auch das Engagement am Arbeitsplatz verringern.

### **Zugehörigkeit**

Zugehörigkeit verwandelt den Arbeitsplatz in eine Gemeinschaft, in der Vertrauen, Zusammenarbeit und ein gemeinsamer Zweck gefördert werden – Faktoren, die sowohl zur individuellen Erfüllung als auch zum Erfolg der Organisation beitragen.

### **Hintergrund**

Die COVID-19-Pandemie und der Anstieg von Homeoffice-Arbeitsmodellen haben unsere Art der Verbindung am Arbeitsplatz verändert und oft spontane, persönliche Interaktionen reduziert. Virtuelle Kollaborationstools haben zwar die Arbeitskontinuität ermöglicht, können jedoch zu einem Gefühl der Isolation führen, wenn sie nicht bewusst eingesetzt werden. Viele Organisationen bemühen sich nun, digitale und persönliche Begegnungen zu kombinieren, um ein Gemeinschaftsgefühl aufrechtzuerhalten. Die Balance zwischen Remote-Arbeit und regelmäßigen persönlichen Treffen ist entscheidend, um authentische Verbindungen zu fördern und sicherzustellen, dass sich Mitarbeitende wirklich unterstützt fühlen.

## Fragebogen zu Einsamkeit und sozialer Verbundenheit am Arbeitsplatz

**Wie kann ich über meine sozialen Verbindungen nachdenken? Bin ich vielleicht ein wenig einsam? Welche Aspekte meiner sozialen Beziehungen sind bereits gut, und wo könnte ich meine Situation noch verbessern?**

1. In meinem täglichen Leben komme ich mit Menschen in Kontakt, die mir grundsätzlich sympathisch sind. (+)
2. Ich habe grundsätzlich genügend verfügbare Zeit, um mich um meine Sozialkontakte zu kümmern. (+)
3. Ich vermisse das Gefühl und die Freude von Geselligkeit. (-)
4. Es gibt Menschen, um die ich mich kümmere, und denen ich helfen kann. (+)
5. Es gibt Menschen, die mich und meine Gefühle gut verstehen. (+)
6. Meine Interessen und Ideen werden nicht von anderen Menschen geteilt. (-)
7. Ich habe keinen, der mich bei kleineren Fragen oder täglichen Aktivitäten unterstützt. (-)
8. Ich habe grundsätzlich genügend Energie, um meine Familie/Freunde zu treffen. (+)
9. Ich habe Menschen in meinem Umfeld, mit denen ich was gestalten kann, die mich in meinen Leidenschaften fordern und fördern. (+)
10. Ich nehme am lokalen gesellschaftlichen Leben teil, im Verein, in der Stadt, in der Nachbarschaft. (+)
11. Ich bin in einer romantischen Beziehung, in der ich mich wohl fühle und gesehen werde. (+)
12. Ich fühle mich teilweise von Unbekannten umgeben, zu denen ich keinen Draht habe oder entwickeln kann. (-)
13. Es gibt Menschen, die mich zu Besserem herausfordern und die mich in meiner Entwicklung unterstützen. (+)
14. Ich fühle mich von meinem Umfeld isoliert oder ignoriert. (-)
15. Es gibt Menschen, die mich gern haben, und dies mir beispielsweise auch durch eine Umarmung oder andere Gesten zeigen. (+)
16. Wenn es hart auf hart kommt, weiß ich, dass mich jemand unterstützt. (+)
17. Ich glaube, dass mein Leben und meine Tätigkeiten Sinn haben. (+)
18. Trotz aller Bedürfnisse nach menschlichem Kontakt ist mir auch wichtig, dass meine Unabhängigkeit und Privatsphäre respektiert werden. (-)
19. Mein sozialer Umkreis teilt meine Werte und meinen kulturellen Hintergrund. (+)
20. Ich fühle mich mit den Menschen um mich herum an meinem Arbeitsplatz verbunden.

**Falls Dich die Beantwortung einer dieser Fragen akut schwer belastet, brich bitte an dieser Stelle ab und gehe zu Seite 24 zu den professionellen Hilfsangeboten wie der Telefonseelsorge oder Krisenchat !**



## Oder einen mehr Arbeitsbezogener Fragebogen

Wie kann ich über meine sozialen Verbindungen nachdenken? Bin ich vielleicht ein wenig einsam? Welche Aspekte meiner sozialen Beziehungen sind bereits gut, und wo könnte ich meine Situation noch verbessern?

### ● Allgemeines Gefühl der Verbundenheit

- 1.) Ich fühle mich mit den Menschen an meinem Arbeitsplatz verbunden.
- 2.) Ich habe mindestens eine Person am Arbeitsplatz, der ich mich anvertrauen kann.
- 3.) Mein Arbeitsumfeld fördert offene Kommunikation und gegenseitigen Austausch.
- 4.) Ich habe das Gefühl, dass meine Meinungen und Ideen wertgeschätzt werden.
- 5.) Mein Team unterstützt sich gegenseitig aktiv im Arbeitsalltag.

### ● Einbindung in soziale Aktivitäten

- 6.) Ich werde regelmäßig zu informellen Gesprächen oder gemeinsamen Aktivitäten eingeladen.
- 7.) Es gibt Gelegenheiten, Kolleginnen und Kollegen außerhalb von Arbeitsaufgaben besser kennenzulernen.
- 8.) In Meetings und Diskussionen fühle ich mich gehört und einbezogen.
- 9.) Meine Organisation bietet Möglichkeiten zur sozialen Interaktion, auch für Remote- oder Hybrid-Mitarbeitende.
- 10.) Ich erlebe meine Arbeitskultur als offen und inklusiv.

### ● Anzeichen von Einsamkeit oder Isolation

- 11.) Ich fühle mich oft allein oder isoliert, obwohl ich von anderen umgeben bin.
- 12.) Es fällt mir schwer, Verbindungen zu meinen Kolleginnen und Kollegen aufzubauen.
- 13.) Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit wenig Beachtung oder Wertschätzung erhält.
- 14.) Ich zögere, meine Kolleginnen und Kollegen um Unterstützung zu bitten.
- 15.) Ich wünsche mir mehr soziale Kontakte am Arbeitsplatz, weiß aber nicht, wie ich diese aufbauen kann.

### ● Unterstützung durch die Organisation

- 16.) Mein Unternehmen erkennt die Bedeutung sozialer Verbundenheit am Arbeitsplatz an.
- 17.) Es gibt Programme oder Initiativen, die den Aufbau von Beziehungen zwischen Mitarbeitenden fördern.
- 18.) Führungskräfte und Teamleitungen setzen sich aktiv für ein positives und integratives Arbeitsklima ein.
- 19.) Die Organisation unterstützt eine Balance zwischen Remote- und Präsenzarbeit, um Verbindung zu fördern.
- 20.) Es gibt klare Anlaufstellen oder Ressourcen, falls ich mich isoliert oder ausgegrenzt fühle.

**!!! Falls Dich die Beantwortung einer dieser Fragen akut schwer belastet, brich bitte an dieser Stelle ab und gehe zu Seite 24 zu den professionellen Hilfsangeboten wie der Telefonseelsorge oder Krisenchat !**

# Soziale Verbundenheit am Arbeitsplatz – Warum ist sie wichtig?

Der erste Schritt besteht darin, über Ihre aktuellen Verbindungen nachzudenken. Auf den folgenden Seiten geben wir Ihnen praktische Anregungen, die Ihnen dabei helfen. Sie werden entdecken, wie alltägliche positive Interaktionen – von einem freundlichen Lächeln bis hin zu ehrlichen Nachfragen – die Grundlage für tiefere Beziehungen schaffen.

Dieser Abschnitt führt Sie durch Selbstreflexions-Tools, mit denen Sie erkennen können, wo Ihre sozialen Verbindungen bereits gut funktionieren und wo sie vielleicht noch gestärkt werden können. Anschließend erhalten Sie konkrete Strategien, um qualitativ wertvolle Beziehungen aufzubauen – sowohl im direkten Arbeitsumfeld als auch in virtuellen Teams.

Indem Sie diese Erkenntnisse nutzen, machen Sie einen wichtigen Schritt hin zu einem unterstützenden und erfüllenden Arbeitsumfeld.

**Abschnitt über den Arbeitsplatz als soziale Ressource – ein Ort, an dem wir soziale Verbindungen knüpfen und pflegen können.**

### Was sind (gute) soziale Verbindungen am Arbeitsplatz?

#### Definition

Gute soziale Verbindungen am Arbeitsplatz sind Beziehungen, die Vertrauen, Unterstützung und echtes Engagement unter Kolleginnen und Kollegen fördern. Sie umfassen sowohl alltägliche, informelle Interaktionen als auch tiefere, bedeutungsvolle Gespräche, die emotionalen und praktischen Rückhalt bieten – und so das Wohlbefinden, die Produktivität und das Gefühl der Zugehörigkeit stärken.

Der Fokus liegt auf Qualität – es geht nicht um die Anzahl der Kontakte, sondern um die Tiefe der Beziehungen. Unterschiedliche Herangehensweisen werden anerkannt: Während einige Mitarbeitende enge persönliche Bindungen schätzen, bevorzugen andere es, ihre beruflichen Beziehungen professionell zu halten. Unabhängig vom individuellen Stil ist es jedoch entscheidend, einige starke soziale Verbindungen zu pflegen – sei es am Arbeitsplatz oder außerhalb – um die eigene soziale Gesundheit zu erhalten.

**Kommentar: Beste Freunde evtl. für Deutschland zuviel - gute Bekannte/ gutes Kollegium ausreichend ?**

#### Auswirkungen positiver Beziehungen am Arbeitsplatz

Gute Beziehungen am Arbeitsplatz haben nachweislich einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden, wie zahlreiche Studien belegen. Untersuchungen zeigen, dass positive Interaktionen unter Kolleginnen und Kollegen Stress reduzieren, die Arbeitszufriedenheit steigern und die psychische Gesundheit stärken.

Sie schaffen zudem ein „psychologisches Sicherheitsnetz“, das offene Kommunikation, gemeinsames Problemlösen und gegenseitige Unterstützung fördert – Faktoren, die zu besserer Leistung und höherer Arbeitsmoral beitragen. Laut Gallup sind Mitarbeitende, die eine „beste Freundin“ oder einen „besten Freund“ am Arbeitsplatz haben, bis zu siebenmal engagierter als diejenigen ohne enge soziale Bindungen.

Langfristig führen solche unterstützenden und vertrauensvollen Arbeitsumgebungen zu einer höheren Mitarbeiterbindung, gesteigerter Produktivität und einem allgemeinen Gefühl des Aufblühens im Berufsleben.

#### Wie oft führe ich positive, informelle Gespräche am Arbeitsplatz?

## **Verbindung durch Nähe und Präsenz aufbauen**

Ein zentraler Aspekt beim Aufbau bedeutungsvoller Beziehungen am Arbeitsplatz ist echte Aufmerksamkeit und Präsenz während der Interaktionen. In der heutigen, von Bildschirmen geprägten Welt wirken digitale Tools oft wie Filter, die die Tiefe unserer Kommunikation unmerklich verringern und die Qualität unserer zwischenmenschlichen Verbindungen einschränken. Indem wir bewusst Momente wählen, in denen wir uns vollständig einbringen, aktiv zuhören und wirklich präsent sind – insbesondere im direkten Austausch – stärken wir unsere Beziehungen und fördern gegenseitiges Verständnis.

Die Reflexion über unsere Kommunikationsgewohnheiten seit der Pandemie zeigt, dass digitale Interaktion zwar praktisch ist, aber nicht immer ausreicht, um wirklich bedeutungsvolle Verbindungen zu schaffen. Haben unsere neuen Gewohnheiten – kurze Chats, schnelle Online-Meetings oder Multitasking – tatsächlich dazu beigetragen, Beziehungen zu vertiefen, oder haben sie die Qualität unseres Engagements verwässert?

Die bewusste Nutzung von Bürozeiten für persönliche Gespräche und kreative Austausche kann die Qualität unserer Beziehungen und den Zusammenhalt im Team erheblich verbessern. Anderen aktiv Aufmerksamkeit zu schenken, Ideen offen zu teilen und kleine, aber bedeutsame Begegnungen zu schaffen, stellt sicher, dass unsere Beziehungen lebendig und unterstützend bleiben.

**Kommentar: Fokus auf bedeutungsvolle Verbindungen – richtiges Zuhören (siehe unten)  
Möglicherweise separater Abschnitt zum Aufbau virtueller Verbindungen weiter unten**

## **Virtuelle Verbindungen**

Andererseits sind virtuelle Meetings und digitale Interaktionen inzwischen fester Bestandteil des Arbeitsalltags. Doch mit ihnen haben sich viele schlechte Gewohnheiten eingeschlichen – Verhaltensweisen, die in persönlichen Gesprächen niemals akzeptiert würden, insbesondere in Bezug auf Multitasking. Die Versuchung, mehrere Programme und Bildschirme gleichzeitig zu nutzen, lenkt von der eigentlichen Unterhaltung ab und verringert die Qualität der Interaktion.

Es kann hilfreich sein, eine gemeinsame Vereinbarung darüber zu treffen, was in virtuellen Meetings als akzeptabel gilt und was nicht – insbesondere in Bezug auf „nebenbei etwas nachschauen“. Falls dies notwendig ist, sollte es offen kommuniziert werden, und niemand sollte sich angegriffen fühlen, wenn er darauf hingewiesen wird.

Beide Seiten sollten sich bewusst darüber sein, ob ein Meeting volle Aufmerksamkeit erfordert oder ob es sich um eine Sitzung handelt, bei der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nur passiv zuhören und bewusst multitasken, etwa wenn sie eine unterstützende Rolle haben.

Beziehungsaufbau funktioniert nur durch bewusste und fokussierte Interaktionen.

## **Beziehungen durch alltägliche Handlungen aufbauen**

Starke Beziehungen am Arbeitsplatz entstehen oft aus einfachen, aber beständigen Gesten der Freundlichkeit und Wertschätzung. Kolleginnen und Kollegen mit Namen zu grüßen, ehrliches Interesse an ihren Projekten zu zeigen und kleine Momente der Anerkennung zu schaffen, sind wirkungsvolle Wege, um Vertrauen und ein positives Miteinander im Alltag zu fördern. Diese scheinbar kleinen Gewohnheiten schaffen Vertrautheit und bilden die Grundlage für tiefere und bedeutungsvollere Verbindungen.

Der Beziehungsforscher John Gottman betont, dass nicht große Gesten, sondern die Häufigkeit kleiner, positiver Interaktionen entscheidend für den Aufbau langfristiger Beziehungen ist. Regelmäßige Worte der Ermutigung oder kurze Momente der Wertschätzung summieren sich über die Zeit und stärken gegenseitigen Respekt und Verbundenheit erheblich. Indem wir solche „mikro-positiven“ Verhaltensweisen bewusst in unseren Alltag integrieren, festigen wir kontinuierlich die sozialen Bindungen, die Engagement, Wohlbefinden und Vertrauen am Arbeitsplatz fördern.

## **Wie sich Beziehungen im Laufe der Zeit entwickeln**

Zudem zeigt die Forschung von Jeffrey Hall (2018), dass bedeutungsvolle Verbindungen eine kontinuierliche Interaktion über einen längeren Zeitraum erfordern – oft sind es Dutzende von gemeinsam verbrachten Stunden. Der Arbeitsplatz bietet hierfür eine natürliche Gelegenheit, da er Woche für Woche unzählige kleine Momente schafft, um Beziehungen schrittweise zu vertiefen.

Wenn wir diesen Gelegenheiten offen begegnen, kann jede noch so kleine Interaktion zu einem Baustein für tiefere Beziehungen werden – und damit nicht nur unser persönliches Erleben bereichern, sondern auch unseren beruflichen Erfolg fördern.

**Frage: Ist dies hilfreich – sollte man dies gezielt auswählen / welchen Mehrwert bringt es? Möglicherweise streichen. Für welche Zielgruppe ist das besonders relevant?**

## **Welche Arten von Verbindungen brauche ich, biete ich an und sollte ich aktiv pflegen?**

Am Arbeitsplatz unterstützen uns verschiedene Menschen auf unterschiedliche Weise. Tom Rath's „Vital Friends“-Modell (Gallup) identifiziert acht wichtige Rollen, die Kolleginnen und Kollegen häufig übernehmen:

- Builder – Motiviert Sie zu Wachstum und Weiterentwicklung.
- Champion – Setzt sich für Sie ein und hebt Ihre Stärken hervor.
- Collaborator – Teilt gemeinsame Ziele und unterstützt Ihre Arbeit.
- Companion – Bietet echte Freundschaft über berufliche Aufgaben hinaus.
- Connector – Stellt Ihnen neue Kontakte und Chancen vor.
- Energizer – Bringt positive Energie und hebt Ihre Stimmung.
- Navigator – Gibt Orientierung und Klarheit in schwierigen Situationen.
- Mind Opener – Fördert neue Ideen und andere Perspektiven.

Diese Rollen helfen Ihnen dabei, zu erkennen, welche Art von Unterstützung Sie im Arbeitsumfeld benötigen. Allerdings beschreibt dieses Modell vor allem unterstützende Kolleginnen und Kollegen sowie berufliche Bekanntschaften – nicht unbedingt tiefere Freundschaften. Indem Sie eine Vielfalt dieser Rollen in Ihrem Umfeld pflegen, können Sie Ihre Arbeitsbeziehungen bereichern und sicherstellen, dass Sie die Unterstützung erhalten, die Sie brauchen.

## **Überlegen Sie, welche Rollen Ihre Kolleginnen und Kollegen für Sie einnehmen, welche Rolle Ihnen in Ihrem Netzwerk fehlt und welche Rollen Sie selbst mit Freude für andere übernehmen.**

- Mit welchen Kolleginnen und Kollegen habe ich am häufigsten Kontakt?
- Welche Art von Unterstützung erhalte ich bereits – und wo könnte ich noch stärkere Verbindungen aufbauen?
- Welche Rolle übernehme ich selbst gerne für andere – und wo kann ich meine Stärken gezielt einbringen?

Das Buch Practical Friendship erweitert dieses Konzept, indem es auch private Beziehungen einbezieht und eine umfassendere psychosoziale Taxonomie anbietet. Für eine rein arbeitsbezogene Perspektive bleibt jedoch der Fokus auf den Rollen, die berufliche Verbindungen stärken und zur sozialen Unterstützung im Unternehmen beitragen.

## Priya Parker: Art of Gathering

Das Buch ist eine großartige Ressource dafür, wie man Meetings – sowohl beruflich als auch privat – so gestaltet, dass sie nicht nur ihre Hauptziele erreichen, sondern auch soziale Verbindungen fördern.

### 1. Klare Zielsetzung:

Jedes Meeting sollte einen klar definierten Zweck haben – Worum geht es? Was sollen die Teilnehmenden fühlen oder erleben? Meetings sind wirkungsvoller, wenn alle wissen, welches Ziel sie verfolgen und welche Rolle sie dabei spielen.

### 2. Bewusstes Willkommenheißen und Einordnen:

Beginnen Sie das Meeting mit einer klaren Begrüßung und Erläuterung, warum jede Person dabei ist und welchen Beitrag sie leisten kann. Eine bewusste Ansprache stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit und Einbindung.

### 3. Sicheren Raum schaffen:

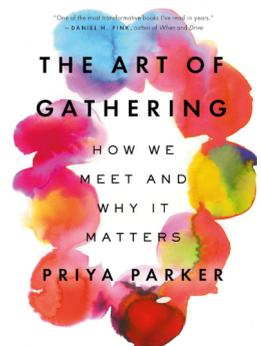
Meetings sollten so gestaltet sein, dass ein ehrlicher Austausch möglich ist. Klare Erwartungen oder Regeln – etwa Vertraulichkeit, aktives Zuhören oder respektvolle Diskussionen – helfen dabei. Beziehungen entstehen, wenn sich Menschen sicher genug fühlen, um offen zu sprechen.

### 4. Aktive Beteiligung und Interaktion fördern:

Anstatt Meetings nur passiv ablaufen zu lassen, sollten sie bewusst so gestaltet werden, dass Interaktion entsteht – etwa durch Gesprächspartner-Runden, persönliche Geschichten oder kurze Check-ins. Solche bewussten Interaktionen verwandeln gewöhnliche Meetings in echte Gelegenheiten zum Beziehungsaufbau.

### 5. Durchdachte Eröffnungs- und Abschlussrituale:

Beginnen und beenden Sie Meetings mit Bedacht – etwa durch eine bedeutungsvolle Frage zum Einstieg, eine Reflexion oder das Feiern kleiner Erfolge. Solche bewussten Rituale geben dem Meeting einen emotionalen und sozialen Rahmen und fördern den Gruppenzusammenhalt.



## Asatryan: Stop being lonely

Wenn Sie sich jedoch fragen, worauf es letztendlich ankommt, dann gibt das Buch Stop Being Lonely von Kira Asatryan eine klare Antwort. Laut der Autorin gibt es nur zwei wesentliche Faktoren, um Einsamkeit zu verringern – zwei grundlegende Haltungen gegenüber anderen Menschen:

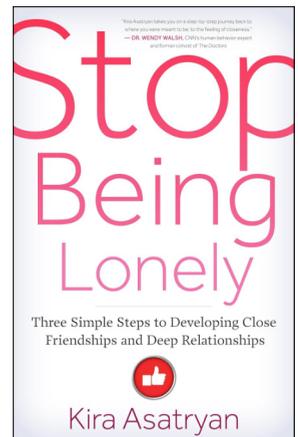
### Fürsorge (Caring):

- **Priorisieren:** Die Beziehung in den Vordergrund stellen und zeigen, dass die andere Person wichtig ist.
- **Pflegen:** Regelmäßig Zeit und Aufmerksamkeit investieren, um die Verbindung zu stärken – ähnlich wie das Gießen einer Pflanze.
- **Reparieren:** Missverständnisse oder Konflikte aktiv klären, um langfristigen Groll zu vermeiden.
- **Wertschätzen:** Dankbarkeit ausdrücken und die Bedeutung der anderen Person in Ihrem Leben anerkennen.

### Verstehen (Knowing):

- **Verstehen:** Sich bewusst darum bemühen, die Gedanken, Gefühle und Erfahrungen der anderen Person wirklich nachzuvollziehen.
- **Offenbaren:** Die eigene Gedankenwelt teilen und transparent über Gefühle sprechen, um Intimität zu fördern.
- **Verbinden:** Durch gemeinsame Erlebnisse und Aktivitäten sinnvolle Verbindungen aufbauen.
- **Schützen:** Die Beziehung bewahren, indem man Vertrauen schafft, Vertraulichkeit wahrt und Loyalität zeigt.

Diese beiden Prinzipien – Fürsorge und Verstehen – bilden die Grundlage für starke soziale Beziehungen und helfen, Einsamkeit aktiv entgegenzuwirken.



## Unklar, ob ein Abschnitt für mittlere und untere Führungsebenen hier aufgenommen werden sollte.

### Führungskräfte als Unterstützer für den Beziehungsaufbau

Soziale Verbundenheit ist nicht ausschließlich eine Führungsverantwortung. Man kann sagen, dass die Hauptverantwortung bei den einzelnen Mitarbeitenden liegt, selbst aktiv Schritte zu unternehmen, während die Organisation ein Umfeld schafft, das solche Verbindungen erleichtert. Dennoch gibt es einige bewährte Gewohnheiten, mit denen Führungskräfte den Beziehungsaufbau in ihrem Team gezielt unterstützen können:

#### 1. Regelmäßige persönliche Check-ins

Planen Sie kurze, informelle Einzelgespräche ein – nicht nur, um über die Arbeit zu sprechen, sondern auch, um nach dem persönlichen Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fragen.

#### 2. Peer-Pairing fördern

Ermutigen Sie Mitarbeitende, sich gelegentlich für eine kurze Kaffeepause oder einen Spaziergang zusammenzutun, um lockere Gespräche zu ermöglichen und den Zusammenhalt zu stärken.

#### 3. Häufige kleine Team-Austauschrunden ermöglichen

Schaffen Sie regelmäßige kurze Momente (täglich oder wöchentlich) für informelle Teamgespräche, sodass sich alle eingebunden und wertgeschätzt fühlen.

#### 4. Zurückhaltende Teammitglieder wahrnehmen

Achten Sie darauf, ob sich einzelne Mitarbeitende zurückziehen oder seltener aktiv beteiligen. Laden Sie sie gezielt – aber behutsam – zur Interaktion und zum Austausch ein.

#### 5. Remote-Kontakt bewusst gestalten

Fördern Sie kleine, bedeutungsvolle Gesten bei der virtuellen Zusammenarbeit, z. B. durch ein freundliches „Kamera-an“-Begrüßungsritual, wertschätzende Chat-Nachrichten oder virtuelle „Kaffeepausen“, um Nähe und Teamgeist zu bewahren.

## Welche Maßnahmen sollten aufgenommen werden – was funktioniert am besten?

**Nachträgliche Überprüfung des Abschnitts:** Dieser Abschnitt kann in einigen Monaten erneut überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Nach diesem Abschnitt – Was kann ich über meine Verbindungen sagen?

- Interagiere ich regelmäßig positiv mit meinen Kolleginnen und Kollegen?
- Achte ich in Meetings bewusst darauf, soziale Verbindungen zu fördern?
- Habe ich enge oder unterstützende Beziehungen am Arbeitsplatz, auf die ich mich verlassen kann?
- Nehme ich mir Zeit, um Kolleginnen und Kollegen zuzuhören und echtes Interesse an ihnen zu zeigen?
- Gibt es Personen in meinem Umfeld, die ich besser einbinden oder unterstützen könnte?
- Habe ich die Möglichkeit, meine sozialen Kontakte im Arbeitsumfeld bewusst zu stärken?

# Was ist Einsamkeit? Realität und Risiken

Unsere sozialen Verbindungen sind wichtig, und wir sollten sie aktiv pflegen.

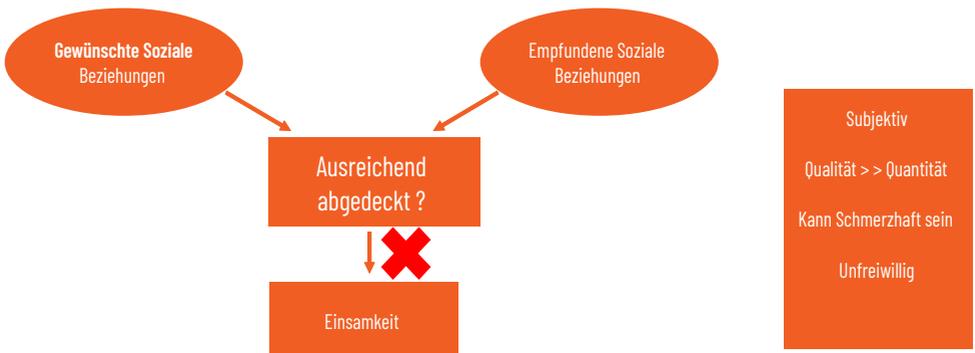
Während gute Beziehungen auch am Arbeitsplatz eine entscheidende Rolle spielen, gibt es Menschen, die sich bewusst dafür entscheiden, ihre beruflichen Kontakte rein professionell zu halten und persönliche Beziehungen ausschließlich im Privatleben zu pflegen – was vollkommen in Ordnung ist.

Der nächste Abschnitt befasst sich jedoch mit der Frage, was passiert, wenn sowohl im Arbeitsumfeld als auch im Privatleben keine stabilen sozialen Beziehungen bestehen oder wenn diese im Laufe der Zeit brüchig werden. In solchen Fällen kann Einsamkeit entstehen – und genau diese Erfahrung sowie ihre Folgen werden nun näher beleuchtet.

## Was ist Einsamkeit?

**Einsamkeit ist eine empfundene Kluft zwischen den gewünschten und den tatsächlichen sozialen Beziehungen. Es ist ein Gefühl, welches in chronischer Form schmerzhaft ist und die Lebensqualität merklich verringern kann.**

Nach Luhmann 2022 und Peplau/Perlmann



## Arten der Einsamkeit

### Soziale Einsamkeit

Soziale Einsamkeit ist durch die Abwesenheit von sozialen Kontakten und das Gefühl des Nicht-Eingebundenseins in die Gesellschaft charakterisiert.

### Emotionale Einsamkeit

Emotionale Einsamkeit ist durch die Abwesenheit von qualitativ hochwertigen Beziehungen charakterisiert. Hauptsächlich sind das zunächst Freunde und Familie, die einen gut verstehen und mit denen eine enge Verbindung besteht.

### Existenzielle Einsamkeit

Existenzielle Einsamkeit ist das Gefühl, nicht mehr relevant oder wichtig für die Gesellschaft und enge Kontaktpersonen zu sein - „Gestorben, ohne tot zu sein“.

Daneben gibt es noch **kulturelle** und **physische Einsamkeit**.

(Detailliertere Definitionen und Erklärungen in Luhmann 2022 - KNE)

## Unterschied zwischen vorübergehender und chronischer Einsamkeit

Einsamkeit kann ein vorübergehendes Gefühl oder ein anhaltender Zustand sein – und dieser Unterschied ist entscheidend. Vorübergehende Einsamkeit ist ein natürliches emotionales Signal, ähnlich wie Hunger, das uns daran erinnert, soziale Verbindungen wiederherzustellen, wenn sie schwächer werden – etwa beim Antritt eines neuen Jobs oder nach einem Umzug in eine neue Stadt.

Chronische Einsamkeit hingegen tritt auf, wenn dieses Gefühl über Wochen oder Monate hinweg bestehen bleibt, was zu emotionalem Stress, Rückzug und sogar gesundheitlichen Risiken führen kann. Während vorübergehende Einsamkeit uns dazu motivieren kann, aktiv nach Verbindung zu suchen, kann chronische Einsamkeit einen selbstverstärkenden Kreislauf erzeugen, in dem soziale Isolation zunimmt und es immer schwieriger wird, wieder Anschluss zu finden.

### Frage:

**Haben Sie schon einmal erlebt, dass mangelnde soziale Verbundenheit Ihre Arbeitsleistung oder Motivation beeinträchtigt hat?**

## Was Einsamkeit nicht ist ?

### Soziale Isolation

Soziale Isolation ist eine objektive soziologische Messgröße und beschreibt die Anzahl und Dauer sozialer Kontakte innerhalb eines Monats.

(Merkmale: objektiv, quantitativ, keine Aussage über Absicht oder Emotion)

### Alleinsein

Alleinsein ist der freiwillige und angenehme Zustand, ohne Gesellschaft zu sein, oft um Aktivitäten wie Lesen oder Entspannen nachzugehen.

(Merkmale: subjektiv, angenehm, freiwillig)

### Introversion

Einsamkeit ist insbesondere nicht mit einer bewussten Entscheidung zu verwechseln, soziale Interaktionen zu begrenzen oder sie weniger aktiv zu suchen – sei es aufgrund von Schüchternheit oder Introversion.

Erst wenn diese Entscheidung nicht mehr den eigenen Bedürfnissen nach Verbindung entspricht – etwa aufgrund negativer Erfahrungen oder Zurückweisung durch andere – wird aus dieser Zurückhaltung Einsamkeit.

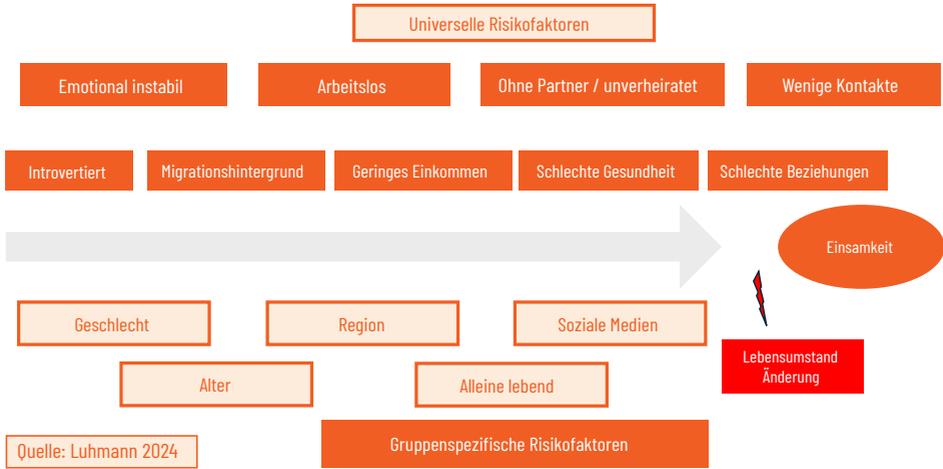
**Wie viel sollte über das Gleichgewicht zwischen der Akzeptanz von Introversion und dem ersten Schritt in eine Einsamkeitsspirale geschrieben werden?**

### Reflektiere:

**Wie haben sich Ihre Verbindungen durch Veränderungen am Arbeitsplatz verändert? Haben Sie das Gefühl, weniger Zeit für gemeinsame Mittagspausen oder andere informelle Begegnungen zu haben?**

## Gibt es andere Faktoren für Arbeitsplatz Einsamkeit ?

### Welche Gruppen haben das höchste Risiko ?



Es gibt selten einen einzelnen, eindeutigen Grund, warum Menschen Einsamkeit erleben. Intuitiv scheint es, dass jeder Risikofaktor es ein Stück weit schwieriger macht, mit anderen in Verbindung zu treten und ein erfülltes Sozialleben aufrechtzuerhalten – oft schleichend über die Zeit hinweg.

### Eine bedeutende Veränderung der Lebensumstände kann dann einen Wandel in der Wahrnehmung auslösen.

Dies sind häufig Ereignisse wie ein Umzug in eine neue Stadt aufgrund eines Jobwechsels, die Trennung oder der Verlust eines Partners, eine schwere Krankheit, die Geburt eines Kindes, die Pflege eines Angehörigen, Arbeitslosigkeit oder der Übergang in den Ruhestand.

### Work focus

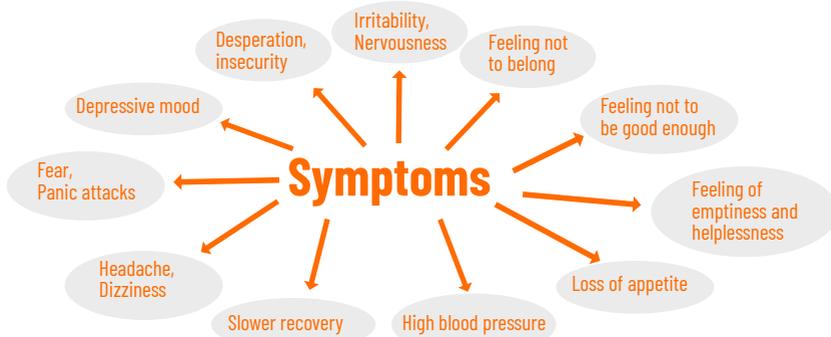
Rollenwechsel, Teamwechsel, Umzug, Beförderung und damit verbundene Veränderungen in den Beziehungen zum Team sowie langanhaltende Entwicklungen, die schließlich ihren Höhepunkt erreichen.

### Frage:

**Sind einige dieser Risikofaktoren in meinem Leben vorhanden?**

**Habe ich in letzter Zeit bedeutende Veränderungen in meinen Lebensumständen erlebt?**

## Welche Auswirkungen hat chronische Einsamkeit auf unsere Gesundheit?



Kurz gesagt: Einsamkeit tut uns nicht gut. Studien haben gezeigt, dass chronische Einsamkeit gravierendere Auswirkungen hat als das Rauchen von 15 Zigaretten am Tag. Wunden heilen langsamer, schwere Erkrankungen halten länger an, Krankenhausaufenthalte verlängern sich und die Lebenserwartung sinkt. Insgesamt führt chronische Einsamkeit zu einem anhaltenden Stresszustand, der das Immunsystem negativ beeinflusst – detaillierte Informationen dazu finden sich in KNE - Bückner 2022 (Deutsch) oder Loneliness von Cacioppo.

Die gute Nachricht: Dies trifft in vollem Umfang nur auf eine kleine Minderheit zu. Gleichzeitig wirkt ein starkes soziales Netzwerk als Schutzfaktor, der vieles im Leben erleichtert und verbessert – ähnlich wie eine gesunde Ernährung, regelmäßige Bewegung und erholsamer Schlaf.

Bemühungen, unsere soziale Integration zu stärken, sind daher immer sinnvoll – sowohl für unsere psychische als auch für unsere körperliche Gesundheit.

### Wie wirkt sich Einsamkeit auf uns aus? – Die Folgen der Abwärtsspirale

Einsamkeit ist bis zu einem gewissen Grad ein natürlicher Teil der menschlichen Erfahrung und Entwicklung. Ähnlich wie Hunger dient sie als Signalemotion, die eine hilfreiche Reaktion auslöst. Problematisch wird Einsamkeit erst, wenn sie über einen längeren Zeitraum anhält und uns so verändert, dass eine selbstverstärkende Abwärtsspirale entsteht:

- wenn alltägliche soziale Interaktionen als bedrohlich wahrgenommen werden,
- wenn wir grundsätzlich infrage stellen, ob andere uns wertschätzen oder sich um uns kümmern – oder es überhaupt könnten,
- wenn wir positive Signale nicht mehr wahrnehmen oder ihre Bedeutung für uns ignorieren.

Zusätzlich entzieht Einsamkeit uns Energie, was es immer schwerer macht, erneut einen Versuch zu wagen. Den inneren Widerstand zu überwinden und aktiv auf andere zuzugehen, wird zunehmend schwieriger. In solchen Fällen kann professionelle Unterstützung durch Psychologinnen und Psychologen, Beraterinnen und Berater oder Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ein wichtiger erster Schritt sein. Sie können helfen, einschränkende Gedanken- und Verhaltensmuster zu erkennen und abzubauen, sodass eine Wiederverbindung mit anderen Menschen möglich wird.

# Wie verursachen Organisationen Einsamkeit?

## Organisatorische Silos

- Die Trennung zwischen Abteilungen und Teams begrenzt soziale Interaktionen und reduziert natürliche Gelegenheiten zum Beziehungsaufbau.
- Eingeschränkter Austausch zwischen Teams kann Einzelpersonen isolieren und ein Gefühl der Entfremdung erzeugen.

## Veränderungen in Arbeitsmustern und Strukturen

- Rasche Veränderungen, wie der Anstieg von Homeoffice und hybriden Arbeitsmodellen, stören tägliche Routinen und gewohnte Beziehungen.
- Studien zeigen, dass solche Umstellungen spontane Interaktionen deutlich verringern können, was das Risiko von Einsamkeit erhöht.

## Kulturelle und inklusive Barrieren

- Teams, die sich nicht aktiv mit kulturellen, sozialen oder persönlichen Unterschieden auseinandersetzen, laufen Gefahr, unbeabsichtigt einzelne Kolleginnen und Kollegen auszuschließen.
- Selbst subtile Formen der Exklusion – wie nicht ausgesprochene Einladungen oder übersehene Beiträge – können dazu führen, dass sich Mitarbeitende isoliert und weniger wertgeschätzt fühlen.

**Reflektiere: Wie haben sich Deine Verbindungen durch Veränderungen am Arbeitsplatz verändert? Haben Sie das Gefühl, weniger Zeit für gemeinsame Mittagspausen oder andere informelle Begegnungen zu haben?**

## Wie beeinflusst Einsamkeit die Organisation?

### Rückgang des Engagements und „Quiet Quitting“

- Einsame Mitarbeitende ziehen sich oft emotional zurück, was zu geringerer Motivation, Produktivität und Engagement führt – ein Phänomen, das als „Quiet Quitting“ bekannt ist.
- Chronische Einsamkeit erhöht das Risiko stressbedingter Erkrankungen und Burnout erheblich, was sich direkt auf die Organisation auswirkt – durch steigende Krankenstände und eine sinkende Gesamtleistung im Team.

### Gesundheitliche Folgen und depressive Effekte

- Einsamkeit steht in engem Zusammenhang mit psychischen Belastungen wie Depressionen, die nachweislich Fehlzeiten erhöhen und die Arbeitsproduktivität verringern.
- Selbst moderate Einsamkeit kann eine Abwärtsspirale aus negativen Gedanken und sinkender Energie auslösen, wodurch gesunde Interaktionen erschwert und die Teammoral geschwächt werden.

### Welleneffekt auf die Teamdynamik

- Wenn Einsamkeit mehrere Teammitglieder betrifft, kann dies den Zusammenhalt schwächen, die Kooperationsbereitschaft verringern und zu einem allgemeinen Rückgang von Motivation und Kreativität führen.
- Einsamkeit frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern ist entscheidend – ein positives Teamklima und starke zwischenmenschliche Unterstützung können helfen, den Kreislauf zu durchbrechen und sowohl das individuelle Wohlbefinden als auch die Produktivität der Organisation zu stärken.

# Was ist Zugehörigkeit?

## Zugehörigkeit fördern – eine organisatorische Aufgabe

Organisatorische Zugehörigkeit bedeutet, sich wirklich einbezogen, wertgeschätzt und verbunden zu fühlen – als Teil einer unterstützenden Gemeinschaft. Gute Führung legt die Grundlage, doch jede und jeder trägt durch kleine Gesten der Integration, Akzeptanz und gegenseitigen Unterstützung dazu bei.

Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl steigert nachweislich Engagement, Kreativität und Produktivität – Studien zeigen Leistungssteigerungen von bis zu 56 % (Harvard Business Review). Indem wir bewusst reflektieren, wann und warum wir uns einbezogen fühlen, können wir alle dazu beitragen, Arbeitsplätze zu schaffen, die als echte Gemeinschaften funktionieren.

<https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>

**Welche Auswirkungen hat Zugehörigkeit – eigene Seite oder zunächst als selbstverständlich wünschenswert darstellen?**

## Was bedeutet Zugehörigkeit für eine Organisation?

Etwas wie Zugehörigkeit lässt sich schwer in einer einzigen Definition erfassen. Daher sind hier drei Beschreibungen, wie ein Ort mit „guter Zugehörigkeit“ aussieht.

### **Soziale Verbundenheit und Vertrauen: Zugehörigkeit durch Beziehungen**

Ein Zustand, in dem Teammitglieder einander vertrauen, sich verstehen und wertschätzen – gestärkt durch authentische Interaktionen, informelle Momente und gemeinsame Erlebnisse, die über die rein beruflichen Rollen hinausgehen. Zugehörigkeit in diesem Sinne bedeutet, sich sicher zu fühlen, man selbst zu sein, und zu wissen, dass Kolleginnen und Kollegen sich wirklich für einen interessieren – nicht nur für die Arbeit. Sie entsteht durch kleine, alltägliche Interaktionen – gemeinsames Lachen, ehrliches Nachfragen und das Teilen persönlicher Meilensteine –, die den Arbeitsplatz zu einem Ort machen, an dem man als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft geschätzt wird."

### **Wertschätzung von Stärken und Inklusion: Zugehörigkeit durch Anerkennung**

"Ein Umfeld, in dem Kolleginnen und Kollegen die individuellen Stärken, Erfahrungen und Hintergründe der anderen wertschätzen und feiern – und so gegenseitige Unterstützung, tiefen Respekt und ein starkes gemeinsames Ziel fördern. Wahre Zugehörigkeit erfordert nicht, dass Menschen sich verändern, um dazuzugehören; vielmehr ermöglicht sie es ihnen, auf authentische Weise zu ihrer Arbeit beizutragen. Ein Arbeitsplatz mit starker Zugehörigkeit erkennt Unterschiede als Stärken an und stellt sicher, dass jede und jeder eine Stimme hat und sich die eigenen Beiträge wirklich wertgeschätzt fühlen."

### **Kultur, Anerkennung und Sicherheit: Zugehörigkeit durch das Arbeitsumfeld**

"Eine Unternehmenskultur, in der Führungskräfte und Teamdynamiken tiefe Verbundenheit, Anerkennung und Respekt fördern – und so ein gemeinsames Identitätsgefühl schaffen, das Zusammenarbeit, offene Kommunikation und emotionale Sicherheit unterstützt. Zugehörigkeit bedeutet hier, zu wissen, dass man nicht für Ideen, Fehler oder persönliche Hintergründe beurteilt wird, sondern stattdessen in seiner Weiterentwicklung und seinem Beitrag unterstützt wird. Dafür müssen Organisationen aktiv psychologische Sicherheit fördern – ein Umfeld, in dem Mitarbeitende darauf vertrauen können, ehrlich zu sein, Bedenken zu äußern und Risiken einzugehen, ohne Angst vor Ausgrenzung oder negativen Konsequenzen."

**Aktivität: Überprüfen Sie die Erklärung Ihrer Organisation zu Kultur und inklusivem Verhalten und analysieren Sie, ob sie implizit Zugehörigkeit fördert.**

## **Zugehörigkeit – von uns für andere geschaffen und von anderen für uns.**

Zugehörigkeit ist wie Vertrauen – wir können nicht einfach „entscheiden“, sie zu haben, aber wir können aktiv dazu beitragen, sie zu fördern. Wir schaffen Zugehörigkeit, wenn wir andere einladen, wenn wir zu gemeinsamen Räumen beitragen und uns bewusst einbringen. Doch letztlich ist wahre Zugehörigkeit etwas, das wir gemeinsam erleben – sie existiert im Raum zwischen uns, nicht allein in uns selbst.

### **Individuelle Wege zur Zugehörigkeit – wie kann ich dazu beitragen, Zugehörigkeit zu schaffen?**

#### **1. Andere willkommen heißen**

- Achten Sie darauf, wenn jemand still oder neu ist, und laden Sie ihn in Gespräche oder Gruppenaktivitäten ein.
- Heben Sie die tollen Dinge hervor, die Ihre Kolleginnen und Kollegen tun, und sorgen Sie dafür, dass sich alle gesehen fühlen.

#### **2. Offen und authentisch sein**

- Teilen Sie ein wenig über Ihr eigenes Leben, Hobbys oder Erfahrungen – Ehrlichkeit ermutigt andere, sich ebenfalls zu öffnen.
- Stellen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen ehrliche Fragen zu ihrem Tag oder ihren Interessen und zeigen Sie, dass es Ihnen um mehr als nur die Arbeit geht.

#### **3. Gemeinsame Rituale schaffen**

- Organisieren Sie regelmäßige Kaffeepausen, Lunch-Treffen oder kurze Gespräche, um sich auf persönlicher Ebene zu verbinden.
- Feiern Sie kleine Erfolge – sei es ein Geburtstag oder ein Teamerfolg – um gemeinsame Erinnerungen zu schaffen.

#### **4. Auf das Team achten**

- Bieten Sie Hilfe an, wenn jemand gestresst oder festgefahren wirkt – kleine Gesten können einen großen Unterschied machen.
- Geben Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen Anerkennung für ihre Leistungen – positive Energie verbreitet sich schnell.

#### **5. Offen für Unterschiede sein**

- Seien Sie neugierig und wertschätzend gegenüber Kolleginnen und Kollegen, die anders denken, handeln oder die Welt anders sehen – jede Person bringt wertvolle Perspektiven mit.
- Wenn jemand sich ausgegrenzt fühlt, gehen Sie aktiv auf ihn zu und schaffen Sie einen Raum, in dem sich alle wohlfühlen können.

# Der Einfluss von Führungskräften auf die Schaffung einer inklusiven Organisation

## 1. Echtes Interesse an jeder Person zeigen

Begrüßen Sie Teammitglieder mit ihrem Namen, fragen Sie nach ihrer Woche und hören Sie wirklich zu. Kleine persönliche Check-ins tragen erheblich dazu bei, dass sich Menschen wertgeschätzt fühlen.

## 2. Regelmäßige Team-Momente fördern

Planen Sie kurze „Team-Huddles“ oder informelle Kaffeepausen ein, um Updates zu teilen und Erfolge zu feiern – ohne lange Reden, sondern mit echter Verbindung. Solche Mini-Rituale schaffen Vertrautheit und ein starkes Gruppengefühl.

## 3. Direkte Unterstützung und Anerkennung geben

Würdigen Sie Beiträge sofort – sei es eine gute Idee oder eine kleine Hilfe, die jemand geleistet hat. Sofortiges, ehrliches Lob stärkt das Zugehörigkeitsgefühl und das Vertrauen im Team.

## 4. Mit gutem Beispiel vorangehen – auch bezüglich Verletzlichkeit

Teilen Sie persönliche Erfahrungen oder Lektionen, um zu zeigen, dass es sicher ist, offen zu sprechen und Fehler zu machen. Teams fühlen sich stärker verbunden, wenn Führungskräfte authentisch über ihre eigenen Herausforderungen und Entwicklungen sprechen.

## 5. Peer-Support durch gezielte Vernetzung fördern

Ermutigen Sie zu kurzen „Buddy-Chats“ oder Skill-Sharing-Sessions zwischen Teammitgliedern, die selten miteinander arbeiten. Gezielte Eins-zu-eins-Interaktionen können Empathie und Bindungen über verschiedene Rollen hinweg vertiefen.

## Das Gefühl, dazuzugehören und verstanden zu werden

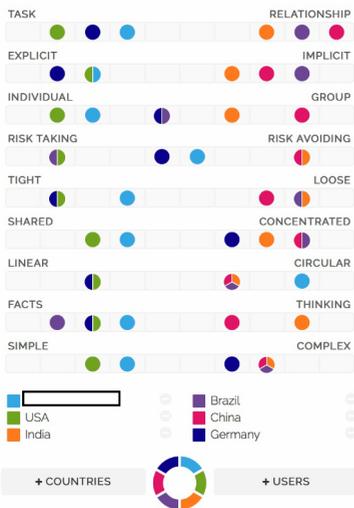
Kulturelle und persönliche Unterschiede innerhalb von Teams können – oft unnötigerweise – dazu führen, dass sich einzelne Personen nicht verstanden oder wertgeschätzt fühlen. Dies kann wiederum das Gefühl der Nicht-Zugehörigkeit verstärken und zu Einsamkeit führen.

Diese einfache Tatsache hat zu Recht viel Aufmerksamkeit erhalten. Mittlerweile gibt es erprobte Methoden und Workshops, um solche Unterschiede systematisch zu identifizieren. Wenn ein Team weiß, in welchem Maß sich bestimmte Verhaltensweisen unterscheiden (z. B. wenn alle Teammitglieder Deadlines als strikt ansehen, während eine Person sie flexibler interpretiert, solange Fortschritt erkennbar ist), kann dies offen angesprochen werden.

Das Ziel ist dabei nicht, Unterschiede zu vereinheitlichen oder Personen zu stigmatisieren, sondern die Kommunikation zu verbessern und Missverständnisse zu vermeiden. Unterschiede sollten verstanden und aktiv gemanagt werden – nicht „korrigiert“.

## Der „Cultural Navigator“ von Berlitz

Ein hervorragendes Tool, um Unterschiede auf eine respektvolle, wertschätzende und zugleich gründliche Weise zu identifizieren, ist der Cultural Navigator von Berlitz. Es wird hauptsächlich im Bereich Relocation-Services und interkulturelle Beratung eingesetzt und ist in mehreren großen Unternehmen in Deutschland verfügbar.



**Diskutiere mit Berlitz wie das hier am besten beschrieben/dargestellt werden kann.**

Dies ist möglicherweise nicht das einzige geeignete Tool. Doch wenn jemand das Gefühl hat, nicht ganz dazuzugehören, aber den Grund nicht genau benennen kann, kann es eine strukturierte Möglichkeit bieten, Unterschiede im Verhalten und Denken zu identifizieren.

Das Besondere an diesem Tool ist, dass es in kleinen Teams von etwa 4–6 Personen möglich ist, alle Teammitglieder auf einer gemeinsamen „Landkarte“ zu positionieren. Dadurch lassen sich alltägliche Irritationen analysieren und möglicherweise als einfache kulturelle Unterschiede erklären.

**Führen Sie die Cultural Navigator-Übung im gesamten Team durch.**

# Besondere Gruppen ?

Während Einsamkeit ein allgemeines Problem ist, betrifft sie bestimmte Gruppen oft stärker als andere. Einsamkeit ist stark von Risikofaktoren geprägt – ein grundlegendes Gefühl der Isolation kann durch schwierige Lebenssituationen oder Veränderungen zusätzlich verstärkt werden.

Insbesondere lassen sich fünf zentrale Gruppen identifizieren, die stärker gefährdet sind als „durchschnittliche Mitarbeitende“:

- Eltern und Personen, die sich um kranke Angehörige kümmern
- Neulinge im Unternehmen
- Mitarbeitende kurz vor dem Ruhestand
- Mitarbeitende mit versteckten Herausforderungen
- Wenig sichtbare Mitarbeitende und regelmäßig eingesetzte externe Kräfte

## Besondere Gruppen – Neulinge & Berufseinsteiger

**Einführungen priorisieren:** Nehmen Sie sich in den ersten Wochen bewusst Zeit für persönliche Einzelgespräche – nicht nur für Teammeetings – um schneller Vertrautheit und ein angenehmes Arbeitsklima aufzubauen.

**Teamkultur neugierig erkunden:** Achten Sie auf informelle Gewohnheiten im Team und stellen Sie Fragen zu Routinen und ungeschriebenen Regeln, um sich auf natürliche Weise zu integrieren.

**Ein wenig von sich selbst teilen:** Geben Sie kleine, lockere Einblicke in Ihre Interessen oder Ihren Alltag, um nahbar zu wirken und frühzeitig gemeinsame Anknüpfungspunkte zu schaffen.

**An informellen Aktivitäten teilnehmen oder sie vorschlagen:** Nehmen Sie an sozialen Gelegenheiten wie gemeinsamen Mittagspausen, Kaffeepausen oder Teamritualen teil – solche kleinen Momente fördern schnell eine stärkere Verbindung.

**Einen Buddy finden (oder darum bitten):** Suchen Sie sich eine Vertrauensperson oder bitten Sie um eine Mentorin oder einen Mentor, der Ihnen in den ersten Monaten Orientierung gibt, ungeschriebene Regeln erklärt und Ihnen hilft, sich sozial einzufinden.

## Besondere Gruppen – Eltern, Alleinerziehende

**Kommunizieren Sie Ihre Bedürfnisse klar:** Sprechen Sie offen mit Ihrem Team über Ihre Betreuungsverpflichtungen und machen Sie deutlich, wie es Sie am besten unterstützen kann – klare Kommunikation fördert Verständnis und Empathie.

**Flexible Arbeitsmodelle nutzen:** Besprechen Sie frühzeitig mit Ihrer Führungskraft mögliche flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice-Optionen – die richtige Balance reduziert Stress und verhindert Isolation.

**Netzwerke mit anderen Eltern aufbauen:** Treten Sie einer bestehenden Elterninitiative bei oder helfen Sie, eine solche in Ihrem Unternehmen zu etablieren – gemeinsame Erfahrungen schaffen natürliche und unterstützende Verbindungen.

**Kurz-Check-ins zur sozialen Anbindung nutzen:** Planen Sie regelmäßige, informelle Gespräche (virtuell oder persönlich), um sichtbar zu bleiben und trotz familiärer Verpflichtungen in Kontakt mit Ihren Kolleginnen und Kollegen zu bleiben.

**Offene Kommunikation normalisieren:** Teilen Sie gelegentlich ehrliche Einblicke in Ihre Erfahrungen oder Herausforderungen als Elternteil – Ihre Offenheit kann anderen helfen, Ihre Situation besser zu verstehen und ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl zu fördern.

## Besondere Gruppen – Mitarbeitende kurz vor dem Ruhestand

**Wissen weitergeben:** Bieten Sie jüngeren Kolleginnen und Kollegen Mentoring oder informelles Coaching an – so bleibt Ihr Fachwissen geschätzt und Ihre Beziehungen im Team stark.

**Verbindungen frühzeitig stärken:** Pflegen Sie bereits jetzt bedeutsame persönliche Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen – viele dieser Beziehungen können auch nach dem aktiven Berufsleben weiterbestehen.

**Zukunft bewusst gestalten:** Überlegen Sie, welche beruflichen Kontakte Sie nach dem Ruhestand aufrechterhalten möchten, und investieren Sie gezielt in diese Verbindungen, solange Sie noch im Unternehmen sind.

**Neue Gemeinschaften erkunden:** Engagieren Sie sich schrittweise in Gruppen oder Netzwerken außerhalb des Arbeitsplatzes, um soziale Verbindungen zu knüpfen, die Sie auch nach dem Berufsleben begleiten.

**Ihr Vermächtnis definieren:** Nutzen Sie Ihre verbleibende Zeit im Unternehmen, um an bedeutungsvollen Projekten oder Initiativen mitzuwirken – das stärkt Ihr eigenes Gefühl von Sinnhaftigkeit und hinterlässt einen positiven Eindruck, an den sich andere erinnern werden.

## Besondere Gruppen – Mitarbeitende mit versteckten Herausforderungen – Menschen mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen

Mitarbeitende, die mit persönlichen Herausforderungen, Krankheiten oder Pflegeverpflichtungen konfrontiert sind, stoßen oft auf besondere Hürden beim Aufbau sozialer Verbindungen – so können sie eingebunden bleiben und Unterstützung erhalten:

**Selektiv, aber ehrlich teilen:** Vertrauen Sie sich ausgewählten Kolleginnen und Kollegen an und teilen Sie so viel, wie für Sie angenehm ist – Offenheit kann Empathie und Unterstützung fördern.

**Regelmäßige kleine Interaktionen pflegen:** Selbst kurze, regelmäßige Gespräche oder Check-ins helfen, sichtbar zu bleiben und Verbindungen aufrechtzuerhalten, besonders wenn eine volle Teilnahme nicht immer möglich ist.

**Individuelle Anpassungen besprechen:** Klären Sie mit Ihrer Führungskraft mögliche individuelle Arbeitsanpassungen, die Ihnen helfen, aktiv und eingebunden zu bleiben.

**Unterstützungsnetzwerke nutzen oder aufbauen:** Finden Sie bestehende Unterstützungsgruppen oder initiieren Sie eine – der Austausch mit anderen, die ähnliche Herausforderungen haben, fördert gegenseitiges Verständnis und Inklusion.

## Weniger sichtbare Mitarbeitende und regelmäßig beschäftigte Vertragspartner

**Absichtlich in Kontakt treten:** Proaktiv kleine Interaktionen initiieren, selbst ein schnelles "Hallo," um allmählich sichtbarer zu werden und die Bindungen zu Kollegen zu stärken.

**Finde deine Nische oder Interessengruppe:** Schließe dich Gruppen oder Aktivitäten an, die mit deinen Interessen übereinstimmen – auch informell – um auf natürliche Weise zu interagieren und authentische Verbindungen aufzubauen.

**Kommuniziere deine Erfolge:** Teile ab und zu deine Erfolge oder Leistungen; ein sanftes Ins Rampenlicht treten kann anderen helfen, deinen Wert und Beitrag zu erkennen.

**Freundschaften mit Kollegen aufbauen:** Entwickle engere Verbindungen, indem du Kaffeepausen oder kurze Spaziergänge mit einem vertrauten Kollegen vorschlägst, um Isolation durch regelmäßige Interaktionen zu verringern.

**Suche oder biete praktische Unterstützung an:** Biete Hilfe an oder frage nach Rat zu bestimmten Aufgaben; gegenseitige Unterstützung führt oft zu bedeutungsvollen Beziehungen und hilft anderen, deine Präsenz und deinen Wert klar zu sehen.

## Angebote für akut von Einsamkeit Betroffene

Wenn Einsamkeit chronisch wird oder überwältigend ist, ist es wichtig, frühzeitig Hilfe zu suchen. So kannst du Unterstützung finden, wo immer du bist:

**Internen Kontakt aufnehmen:** Die meisten Organisationen bieten vertrauliche Mitarbeiterunterstützungsprogramme (EAP) oder interne Beratungsressourcen an – zögere nicht, diese zu nutzen.

**Mit vertrauenswürdigen Kollegen sprechen:** Sprich privat mit einem vertrauenswürdigen Kollegen oder Vorgesetzten, der dir helfen kann, geeignete interne oder externe Unterstützungsmöglichkeiten zu finden.

**Professionelle Hilfe ist immer angebracht:** Suche Unterstützung bei einem ausgebildeten Psychotherapeuten, Berater oder Therapeuten – online oder persönlich – für eine strukturierte Anleitung.

**Anonyme Unterstützungs-Hotlines ausprobieren:** Viele Länder bieten anonyme Telefon- oder Online-Unterstützungsdienste für sofortige emotionale Hilfe an, wie Krisenhotlines oder psychische Gesundheits-Hotlines.

**Du bist nicht allein:** Denk daran, dass Einsamkeit eine häufige menschliche Erfahrung ist; um Unterstützung zu bitten ist eine Stärke, keine Schwäche – deine Organisation schätzt dein Wohlbefinden und möchte, dass Du Dich meldest.

# Werkzeuge zur Unterstützung

Es gibt eine Vielzahl von Übungen und Aktivitäten, die vorgeschlagen werden können. In unserer Tool-Box auf der Website [www.initiative-gemeinsamkeit.de](http://www.initiative-gemeinsamkeit.de), im Freundschaftskurs und in weiteren Publikationen stellen wir einige davon vor. In dieser Broschüre über soziale Verbundenheit, Einsamkeit und Zugehörigkeit möchten wir die Publikation mit drei Seiten abrunden: einer potenziellen Lunch-and-Learn- oder Teammeeting-Session als Leitfaden sowie einigen Hinweisen auf weiterführende Quellen und Literatur.

Wir haben über zwei mögliche Strukturierungsweisen für diesen Abschnitt nachgedacht:

I. Verbundenheit – Einsamkeit – Zugehörigkeit – Diese Gliederung folgt der bisherigen Struktur der Broschüre.

II. Individuum – Team – Organisation – Dieses Format könnte besser geeignet sein, wenn es darum geht, die Unternehmenskultur zu reflektieren oder gemeinsame Aktivitäten zu planen, insbesondere wenn die Diskussion über Verbindung und Einsamkeit in einen breiteren Kulturprozess eingebettet werden soll.

In dieser Version haben wir uns für Variante I entschieden.

## Session: Persönliche Verbindung

### Arbeitsplatzbeziehungen kartieren:

- o Schreibe 3-10 Kolleginnen und Kollegen auf, mit denen du regelmäßig interagierst.
- o Frage dich bei jeder Person: Kenne ich sie gut? Kennen sie mich? Kümmern wir uns umeinander?

### Überlegung zur Gegenseitigkeit:

- o Identifiziere eine Kollegin oder einen Kollegen, bei der/dem das Gleichgewicht zwischen Kennen und Kümmern unausgewogen erscheint.
- o Überlege: Wie kann ich diese Beziehung in Richtung mehr gegenseitiger Unterstützung entwickeln?

### Wie entwickeln sich Arbeitsbeziehungen?

- o Denke an eine starke Arbeitsbeziehung, die du über die Zeit aufgebaut hast.
- o Diskutiere: Was hat ihr Wachstum gefördert? Welche Handlungen haben geholfen?

### Was kannst du in den kommenden Wochen versuchen?

## Literatur: Persönliche Verbindung

Kira Asatryan: Stop being lonely (deepening relationships through knowing and caring)

Robin Dunbar: Friends  
(friends and workplace connections from a preeminent scientist)

Initiative GemEinsamkeit: Friendship course for Adults

Tom Rath & Gallup: Vital friends (this is really about friends at work)

John Gottman: The science of trust (micropositive interactions)

## Literatur: Über Deutsche Literatur nachdenken

## Session: Einsamkeit

### **Einsamkeit am Arbeitsplatz erkennen**

- o Erwinnere dich an eine Situation, in der du oder jemand, den du kennst, sich bei der Arbeit isoliert oder nicht verbunden gefühlt hat.
- o Diskutiere: Welche Anzeichen gab es? Wie hat sich das auf die Arbeit und das Wohlbefinden ausgewirkt?

### **Das Schweigen über Einsamkeit brechen**

- o Besprecht in Zweiergruppen oder kleinen Gruppen: Warum fällt es oft schwer, Einsamkeit zuzugeben?
- o Sammelt Ideen, wie Teams sichere Räume für offene Gespräche schaffen können.

### **Brücken bauen, keine Mauern**

- o Reflektiere: Welche kleine Handlung hat dir geholfen, dich bei der Arbeit verbundener zu fühlen?
- o Diskutiere Ideen, wie jede\*r dazu beitragen kann, dass sich eine Kollegin oder ein Kollege einbezogen fühlt.

## **Literatur: Einsamkeit**

John Cacioppo and William Patrick: Loneliness

Vivek Murthy: Work and the loneliness epidemic  
<https://hbr.org/2017/09/work-and-the-loneliness-epidemic>

Initiative GemEinsamkeit: Liste der Literatur (Wird aktualisiert gehalten)

## **Literatur: Über Deutsche Literatur nachdenken**

## Session: Zugehörigkeit

### **Wann hast du dich wirklich zugehörig gefühlt?**

- o Erwinnere dich an eine Situation – bei der Arbeit oder anderswo – in der du dich vollständig einbezogen und zugehörig gefühlt hast.
- o Diskutiere: Was machte diese Erfahrung besonders? Was hat zu diesem Gefühl der Zugehörigkeit beigetragen?

### **Lücken in der Inklusion erkennen**

- o Reflektiere: Wer in unserem Team könnte sich weniger einbezogen fühlen und warum?
- o Besprecht in Zweiergruppen: Welche kleinen Maßnahmen könnten helfen, dass sich alle wertgeschätzt fühlen?

### **Zugehörigkeit als tägliche Gewohnheit**

- o Welche einfachen, alltäglichen Gesten lassen Menschen sich gesehen und geschätzt fühlen?
- o Brainstorming: Was ist eine kleine Sache, die wir ab heute in unserem Team umsetzen können?

## **Literature: Belonging**

Peter Block: Community - the structure of belonging

Berlitz - Cultural Navigator

Sebastian Junger: Tribe

## **Literatur: Über Deutsche Literatur nachdenken**

## Über uns

Die Initiative GemEinsamkeit ist eine kleine NGO mit dem Ziel eine Wissens- und Netzwerkplattform in der praktischen angewandten Einsamkeitsarbeit herzustellen.

Im Kontext der Einsamkeitsarbeit gibt es global und in Deutschland bereits eine Vielzahl von Projekten, die einsamen Menschen geholfen haben und die Bildung von Geselligkeit und qualitativ hochwertigen freundschaftlichen Beziehungen gefördert haben.

Durch den Aufbau unseres Netzwerkes und die kontinuierlichen Diskussionen mit unseren Gesprächspartnern möchten wir

1. solche vielversprechenden Ready-to-use **Ansätze sammeln**
2. in geeigneten online und Präsenzformaten **diskutieren**
3. ihre Anwendung in Pilotprojekten fachlich begleiten und **Rückmeldungen sammeln**
4. verständlich in einer öffentlich zugänglichen und sich **weiterentwickelnden** Kollektion **agggregieren** (Open Education Resource)
5. in unserem Netzwerk die finalisierten **Ready-to-Use** Ansätze **verteilen**.

Wir haben keinen eigen-wissenschaftlichen Anspruch, die 1.) wissenschaftliche Forschung und 2.) gesellschaftliche Analyse wird bereits vollumfänglich und exzellent 1.) durch das Europäische Forschungsnetz „Loneliness in Europe“ und deutsche InLoNe und 2.) durch das von der Bundesregierung / dem BMFSJ bis 2026 mandatierte Kompetenznetzwerk Einsamkeit ausgeführt und weiterverfolgt. Wir versuchen lediglich den dritten und letzten Schritt zu begleiten und die Analyseresultate und praktischen Erfahrungen zusammenzuführen und in Ready-to-Use Anleitungen zu „paketieren“. Auf diese Art wollen wir unseren Beitrag zur Bewältigung von Einsamkeit in Deutschland leisten.

Wir **finanzieren** uns aktuell über direkte Spenden aus dem beruflichen Umfeld des Geschäftsführers, Dankeschön-Spenden von Institutionen, die unsere Schablonen kostenlos nutzen, sowie Vortragshonoraren für (Online- oder Präsenz) Vorträge zu Einsamkeit bei Arbeitnehmern eines Unternehmens. Ansonsten versuchen wir einfach mit minimalem Footprint zu operieren.

# Anhang: Implementierungsstrategie

## Ausblick auf Dienstleistungen und Forschung

Trotz der großen Bedeutung des Themas gibt es überraschend wenig umfassende und konsistente Forschung sowie praxisnahe Handlungsempfehlungen. Eine Best-Practice-Sammlung für die Förderung von sozialer Verbundenheit in Unternehmen oder eine gezielte Anti-Einsamkeits-Kampagne ist derzeit nicht realistisch umsetzbar.

Zwar existieren allgemeine Standards und Richtlinien zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), doch speziell für Einsamkeit und soziale Verbundenheit gibt es bislang keine dokumentierte und umfassend analysierte Unternehmensinitiative oder Kampagne.

In Deutschland hat das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) gemeinsam mit dem BKK Dachverband (Verband der Betriebskrankenkassen) ein umfangreiches Forschungsprojekt gestartet, um die Ursachen, Formen und Auswirkungen von Einsamkeit am Arbeitsplatz zu untersuchen.

<https://www.iss-ffm.de/themen/alter/projekte/einsamkeit-am-arbeitsplatz>

International bieten das Anney Behavioural Science Lab (<https://absl.io/loneliness-consultancy/connected-workplaces/>) sowie Humans:Connecting (<https://www.humansconnecting.org/creating-connected-workplaces>) Beratungs- und Forschungsleistungen zum Thema soziale Verbundenheit am Arbeitsplatz an.

**Weitere Institute die zum Thema Soziale Verbindung und Einsamkeit beraten.**

## **Ausgangssituation im Unternehmen**

Die andere zentrale Frage ist: Wenn ein Unternehmen sich entscheidet, etwas gegen Einsamkeit am Arbeitsplatz und für soziale Verbundenheit zu tun – was kann derzeit nach bestem Wissen und Gewissen empfohlen werden? Dies hängt von verschiedenem ab:

### **Unternehmensmerkmale**

- Belegschaftsstruktur – Demografie, Bildungsniveau, Arbeitsstil (manuelle Arbeit, Wissensarbeit, Dienstleistungssektor)
- Geografische / bauliche Verteilung
- Arbeitsorganisation – Arbeiten alle vor Ort oder gibt es unterschiedliche Grade digitaler Organisation und mobiles Arbeiten?

### **HR-Strukturen**

- HR-Unterstützungssysteme – Wohlfahrtsprogramme, soziale Unterstützungsangebote, Möglichkeiten für Unterstützungsnetzwerke oder Peer-Support-Gruppen
- Unterstützung durch Gesundheitsdienste und Versicherungen an Unternehmensstandorten
- Diversity-, Equity- und Inclusion-Initiativen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung
- Unternehmenskultur – Vertrauensniveau, Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation, soziale Struktur

### **Struktur von Aktivitäten**

- Vor Ort:  
Präsentationen, allgemeine große Gruppentreffen, größere Diskussionen  
Kleine Teamaktivitäten: Lunch-and-Learn-Sessions, moderierte Diskussionen, Teamübungen
- Digital:  
Online-Präsentationen und virtuelle Treffen  
Train-the-Trainer-Programme
- Website & Materialien:  
Wie viel ist sinnvoll? Worauf sollte der Fokus liegen? Was ist zu oberflächlich und was ist wirklich hilfreich?

## Offene Frage - wie ist Einsamkeit im Unternehmenskontext zu messen ?

In der Einsamkeitsforschung gibt es verschiedene etablierte Messinstrumente, darunter die UCLA Loneliness Scale und die DeJong-Gierveld Loneliness Scale. 2006 entwickelten Wright, Burt und Strongman zudem die LAWS – Loneliness at Work Scale. Diese sollte vermutlich auch im Kontext eines Organizational Climate Questionnaires betrachtet werden.

Die Erhebung von direkten Daten als Ausgangspunkt für eine Kampagne ist wünschenswert. Allerdings führen Unternehmen große Mitarbeiterbefragungen meist nur einmal im Jahr durch. Eine zusätzliche, separate Umfrage bedeutet oft erheblichen Ressourcenaufwand.

Falls eine jährliche Unternehmensbefragung existiert, könnte die Integration einiger gezielt ausgewählter Fragen zu Einsamkeit und Zugehörigkeitsgefühl eine ideale Grundlage für eine spätere Kampagne sein. Sollte eine Umfrage außerhalb einer jährlichen Befragung stattfinden, sollte sie für die Teilnehmenden einen direkten Nutzen bieten. Das bedeutet: Sie sollte nicht nur Daten für das Unternehmen generieren, sondern auch eine Auswertung enthalten, die den Teilnehmenden mögliche Ressourcen oder nächste Schritte aufzeigt.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Nutzung der Daten: Entscheidung „Go“ oder „No-Go“ für die Kampagne, Festlegung der Schwerpunkte der Kampagne und Aktivitäten, spätere Evaluation der Kampagne. Unterschiedliche Ziele erfordern unterschiedliche Fragen und methodische Ansätze. Daher sollte der Fragebogen im Vorfeld klar auf die gewünschten Ergebnisse abgestimmt werden.

### Offene Frage: Ist Einsamkeit erkennbar?

Eine zentrale Frage ist, inwieweit Führungskräfte dazu ermutigt werden sollten, auf Einsamkeit zu achten. Einerseits ist es ein zentrales Ziel jeder Kampagne, dass Führungskräfte sich um ihre Kolleg\*innen und Teammitglieder kümmern und sie darin unterstützen, Einsamkeit anzusprechen und zu bewältigen.

Andererseits gibt es gute Gründe, den Fokus eher auf eine laterale (kollegiale) Ebene zu legen:

- Einsamkeit steht in Zusammenhang mit leistungsbezogenen Problemen, was bedeuten kann, dass es für Mitarbeitende nicht sicher ist, sich einer Führungskraft zu öffnen.
- Einsamkeit ist stigmatisiert und geht in ihrer schweren, chronischen Form oft mit Depressionen und anderen ernsthaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen einher. Solche Probleme offenzulegen, insbesondere gegenüber dem Arbeitgeber oder der Personalabteilung, könnte mit Risiken verbunden sein.
- Ähnlich wie bei Depressionen ist es selbst für geschulte Psycholog\*innen schwer, Einsamkeit mit Sicherheit und Genauigkeit zu diagnostizieren. Die Vorstellung, dass ungeschulte Führungskräfte oder HR-Mitarbeitende Einsamkeit gezielt erkennen und „screenen“ sollen, sollte daher mit Vorsicht betrachtet werden.

## Offene Frage: Welche Ressourcen werden für welche Art von Projekt benötigt?

Grundsätzlich gibt es vier Arten von Projekten:

1. Einfache Informations- und Awareness-Kampagne: Das HR- oder DEI-Team stellt geeignete Ressourcen auf einer internen Website bereit und verwaltet deren Verbreitung.
2. Kampagne mit Fokus auf Unternehmenskultur: Begleitet von einem Kulturberater, der mit HR, DEI-Teams und einigen weiteren Schlüsselpersonen spricht, um ein ganzheitliches Kampagnenkonzept zu entwickeln.
3. Umfassende Analyse mit Datenerhebung: Zunächst werden Interviews geführt, um das Problem einzugrenzen. Anschließend wird ein Fragebogen genutzt, der sowohl an eine zufällig ausgewählte Stichprobe innerhalb des Unternehmens als auch an eine gezielte Gruppe mit erhöhtem Risiko für Einsamkeit geht, um den Schweregrad und mögliche Fokusthemen für vertiefende Gruppenarbeiten abzuschätzen.
4. Teilprojekt, Unterkampagne oder workstream innerhalb einer breiteren Initiative: Eingebunden in eine allgemeine Überprüfung der Unternehmenskultur oder eine übergreifende Kampagne zu psychischer Gesundheit.

Dieses Projektformat bestimmt auch den Umfang an externen Ressourcen und Fachkompetenzen, die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich sind.

## Offene Frage: Lernziel und Zeitbudget

Die abschließende Frage ist, wie viel Zeit die ausrichtende Organisation bereit ist, diesem Thema zu widmen. Dies hängt maßgeblich davon ab, wie ernst die Unternehmensführung – insbesondere die Entscheidungsträger – das Thema einschätzen. Dabei gibt es zwei wesentliche Perspektiven: eine philanthropische und eine pragmatische.

Die philanthropische Sichtweise geht davon aus, dass Einsamkeit meinen Mitarbeitenden schadet. Wer seine Mitarbeitenden ganzheitlich betrachtet und möchte, dass sie sich entfalten, erkennt, dass ihr Wohlbefinden letztlich auch dem Unternehmen zugutekommt. Die pragmatische Sichtweise hingegen betrachtet die konkreten negativen Auswirkungen von Einsamkeit auf Unternehmenskultur, Leistungskennzahlen und andere geschäftsrelevante Faktoren.

Während finanzielle Ressourcen ein Aspekt sind, ist die entscheidende Variable für den Erfolg einer solchen Initiative die erwartete Zeitinvestition der Mitarbeitenden. Wie viel Zeit wird der durchschnittliche Mitarbeitende mit der Kampagne verbringen? Und wie viel Zeit wird die primäre Zielgruppe voraussichtlich investieren? Da Unternehmensinhalte überwiegend während der Arbeitszeit konsumiert werden, ist der eigentliche Kostenfaktor nicht das Projektbudget, sondern der Zeitaufwand für die Belegschaft.

Deshalb sollte die zentrale Entscheidungsfrage lauten: Ist der erwartete Nutzen die erhebliche Zeitinvestition der Mitarbeitenden wert? Und wie stelle ich sicher, dass die Kampagne die Zielgruppe mit maximaler Wirksamkeit erreicht? Falls diese Fragen nicht überzeugend beantwortet werden können, ist es möglicherweise besser, auf eine große Kampagne zu verzichten und stattdessen nur allgemeine Informationen bereitzustellen – etwa über externe Anbieter wie gesetzliche Krankenversicherungen oder lokale Gesundheitsbehörden.

## Szenario 1: Internationales Unternehmen

Ein multinationales Unternehmen mit 5000 Mitarbeitenden – zur Hälfte in der Verwaltung, zur Hälfte in der Produktion – mit fünf zentralen Produktionsstandorten sowie 20 Länder- und Vertriebsbüros hat die COVID-Pandemie mit strengen Distanzierungsmaßnahmen durchlaufen. Viele Mitarbeitende haben sich inzwischen an das Homeoffice gewöhnt. Ein erstes Analyseprojekt innerhalb der HR-Abteilung hat eine Reihe von Hinweisen auf fehlende soziale Verbundenheit als zentrale Herausforderung für das Unternehmen ergeben:

- Mitarbeiterbefragungen zeigen einen Rückgang der Arbeitsplatzverbundenheit und Teamzusammenarbeit.
- Austrittsgespräche offenbaren, dass Mitarbeitende sich von Kolleg\*innen und der Unternehmensmission entfremdet fühlen. Die Mitarbeiterbindung nimmt ab, insbesondere jüngere Mitarbeitende haben Schwierigkeiten, sich Netzwerke aufzubauen.
- Krankenstände und Fehlzeiten steigen, ebenso die Nachfrage nach psychologischer Unterstützung.
- Das soziale Kapital des Unternehmens hat sich verändert: Abteilungen sind weniger gut vernetzt als früher. Besonders die Verbindung zwischen Produktionsmitarbeitenden, Forschung und Produktentwicklung – obwohl sie am selben Standort arbeiten – hat sich abgeschwächt. Die Anzahl neu initiiierter Projekte nimmt ab.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wird entschieden, dass Einsamkeit und fehlende soziale Verbundenheit nicht nur ein Wellbeing-Thema, sondern unternehmerische Notwendigkeit ist-entscheidend für die Produktivität, Innovationskraft und Mitarbeiterbindung.

## Maßnahmen

1. Awareness- und Bildungskampagne:  
Poster, Newsletter und eine Online-Ressourcenplattform  
Toolkit für Teamleiter\*innen, Lunch-and-Learn-Sessions zu Arbeitsplatzbeziehungen
2. Strukturierte Verbindungsinitiative:  
Peer-Connection-Programm zur informellen Vernetzung  
Wiederaufbau informeller Begegnungsräume durch gesponserte Kaffeepausen und soziale Räume  
Führungskräftetrainings zu Teamzusammenhalt und psychologischer Sicherheit
3. Integrierte Strategie:  
Unternehmensweite Umfrage zur Erfassung des Mitarbeiterempfindens bezüglich sozialer Verbundenheit  
Abteilungsübergreifende Austauschprogramme

## Szenario 2: Regionale Schulbehörde

Eine regionale Schulbehörde, die 10 Schulen mit insgesamt 400 Lehrkräften betreut, beobachtet alarmierende Anzeichen unter ihrem Personal:

- Lehrkräfte verlassen die Schulen für andere Berufe und nennen als Gründe Burnout, Stress und eine Entfremdung von einem Beruf, den sie einst liebten.
- Die Zusammenarbeit und der Teamzusammenhalt unter den Lehrkräften nehmen spürbar ab.
- Ein steigender Anteil von Schülerinnen und Schülern leidet vermutlich unter Einsamkeit und sozialer Entfremdung. Zudem wird beobachtet, dass der Umgang untereinander weniger respektvoll und empathisch wird.
- Zeitdruck und die Bewältigung schwieriger Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass Lehrkräfte weniger in die Beziehung zu ihren Schüler\*innen investieren, wodurch die Verbindung zwischen beiden Gruppen weiter abnimmt.
- Digitale Tools verbessern zwar die Verbreitung von Lerninhalten und die allgemeine Kommunikationseffizienz, doch sie erschweren den Beziehungsaufbau zwischen Lehrkräften und Schüler\*innen.

Angesichts dieser Erkenntnisse entscheidet sich die Schulbehörde für eine Kampagne zur Stärkung sozialer Verbundenheit. Ziel ist es, Lehrkräfte und Schüler\*innen gleichermaßen zu unterstützen, um soziale Bindungen zu fördern und die Basis einer gemeinsamen Schulgemeinschaft zu stärken.

## Maßnahmen

1. Awareness und Bildung  
Verbindungstoolkit für Schulen, Webinare und Informationsmaterialien, Förderung von gemeinsamen Mittagessen für Lehrkräfte und Pausenräumen zur sozialen Vernetzung
2. Strukturierte Initiative  
Mentoring-Programm für neue Lehrkräfte, Schulübergreifende Kollaborationsräume, Strategien für den Unterricht, um die Verbindung zwischen Lehrkräften und Schüler\*innen zu stärken
3. Integrierte Strategie  
Umfrage zu Lehrkräfte-Wohlbefinden und sozialer Verbundenheit, um Burnout und Zugehörigkeitsgefühl zu erfassen, Anpassung des Stundenplans, um mehr Zeit für Peer-Kollaboration zu ermöglichen

## Szenario 3: Regionale Betriebskrankenkasse

Ein regionaler Krankenversicherer, der 100.000 Versicherte betreut und einen jährlichen Umsatz von rund 420 Mio. EUR erzielt, beobachtet folgende Entwicklungen in seiner altersgemischten Kundschaft. Da ein erheblicher Teil der Versicherten bei einem der 12 großen regionalen Unternehmen beschäftigt ist und die Versicherung enge Kontakte zu den zuständigen HR- und EHS-Verantwortlichen dieser Firmen pflegt, können diese Trends insbesondere für die arbeitenden Versicherten bestätigt werden:

- Steigende Anträge auf psychische Gesundheitsleistungen und vermehrte Nutzung psychologischer Angebote, höhere Verschreibungen von Antidepressiva sowie stressbedingte Behandlungen
- Zunehmende Langzeiterkrankungen aufgrund von Burnout und psychischen Belastungen unter den Beschäftigten
- Steigende Notaufnahmen von sozial isolierten Personen
- Verschlechterung gesundheitlicher Ergebnisse trotz medizinischer Behandlung

Auf Basis dieser Erkenntnisse entscheidet die Versicherung, dass eine präventiv ausgerichtete Kampagne nicht nur den Versicherten zugutekommen würde, sondern auch eine sinnvolle Investition zur Eindämmung weiter steigender Kosten darstellt.

### Maßnahmen

1. Awareness und Bildung  
Öffentliche Informationskampagne über die gesundheitlichen Auswirkungen von Einsamkeit, Schulungen für HR-Partner in Unternehmen, um Einsamkeit am Arbeitsplatz besser zu erkennen und anzusprechen, Selbstbewertungs-Tools für Versicherte
2. Strukturierte Initiative  
Peer-Support-Programme und Gruppencoachings für Versicherte, mit Online- oder Präsenztreffen, Pilotprojekt zur Prävention von Einsamkeit am Arbeitsplatz mit ausgewählten Unternehmenspartnern, psychische Gesundheits-Check-ups und personalisierte Weiterverweisungen, um frühzeitige Interventionen zu fördern
3. Integrierte Strategie  
Anpassung der Versicherungstarife, um Programme zur sozialen Verbundenheit und psychologische Unterstützungs-Apps in das Angebot zu integrieren, branchenübergreifende Zusammenarbeit mit Städten, NGOs und Mitarbeiterinitiativen, Daten- und Forschungsstrategie, um regionale Entwicklungen zu quantifizieren und besser zu verstehen